Agence canadienne de développement économique du Nord

2010-2011

Rapport sur le rendement

L'honorable Leona Aglukkaq, C.P., députée
Ministre de la Santé et ministre responsable de l'Agence canadienne de développement économique du Nord

Table des matières

Message de la Ministre 1

Section I : Aperçu de l'organisation 3

- Raison d'être 3
- Responsabilités 3
- Résultats stratégiques et architecture des activités de programme (AAP) 4
- Priorités organisationnelles 6
- Analyse des risques 9
- Sommaire du rendement 12
- Profil des dépenses 13
- Budget des dépenses par crédit voté 16

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique 17

- Résultat stratégique 17
- Activité de programme : Développement commercial 17
- Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme 18
- Leçons apprises 19
- Résultat stratégique 20
- Activité de programme : Développement communautaire 20
- Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme 21
- Leçons apprises 23
- Résultat stratégique 24
- Activité de programme : Politiques, représentation et coordination 24
- Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme 25
- Leçons apprises 27
- Résultat stratégique 28
- Activité de programme : Services internes 28
- Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme 29
- Leçons apprises 29

Section III : Renseignements supplémentaires 31

- Principales données financières 31
- Graphiques des principales données financières 28

États financiers 32
Liste des tableaux supplémentaires 32
Section IV : Autres sujets d'intérêt 33
Coordonnées 33

Message de la Ministre

En ma qualité de ministre responsable de l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor), j'ai le plaisir de présenter le Rapport sur le rendement 2010-2011 au Parlement et à la population canadienne. Il s'agit du premier rapport sur le rendement de CanNor depuis la création de l'Agence en 2009.

CanNor constitue un volet important de la stratégie pour le nord du Canada et le travail de l'Agence contribue à stimuler le développement d'une économie du Nord solide et diversifiée au profit des gens qui vivent, travaillent et soutiennent leur famille dans les territoires. La prospérité économique dans le Nord est indispensable pour le bien-être des gens du Nord et bénéficie à tous les Canadiens.

L'exercice 2010-2011 marque la première année d'activité de l'Agence. Il a fallu créer une assise, concrétiser les principaux engagements et jeter les bases des initiatives de demain. Les bureaux régionaux sont en place et en activité dans les trois capitales territoriales et l'Administration centrale de l'Agence a été implantée à Iqaluit. Le Bureau de gestion des projets nordiques (BGPN) a ouvert ses portes en mai, pour entreprendre ses activités avec un bureau principal situé à Yellowknife et une représentation régionale dans les trois territoires.

En plus d'avoir exécuté avec succès ses programmes de base, notamment le programme des Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN), de même que les programmes de développement économique des Autochtones et des entreprises autochtones dans le Nord, sous l'égide du Plan d'action économique du Canada, CanNor a géré efficacement le Fonds d'adaptation des collectivités et le programme d'Infrastructure de loisirs du Canada dans les trois territoires. En même temps, le BGPN s'emploie déjà à servir de « guichet unique » pour les grands projets dans le Nord, à faciliter des approbations réglementaires à point nommé, et à aider les intervenants à comprendre comment faire des affaires dans le Nord.

CanNor s'appuiera sur l'élan de sa première année d'activité complète en poursuivant la collaboration avec les ministères fédéraux, les gouvernements territoriaux, les Premières nations, les Métis, les Inuits et tous les intervenants du Nord afin d'optimiser les investissements dans le Nord. CanNor s'est engagée, de même que ses partenaires, à atteindre le même objectif de faire progresser le développement économique et la réussite de manière soutenue dans les vastes territoires du Nord canadien.

L'honorable Leona Aglukkaq, C.P., député
Ministre de la Santé et ministre responsable de
l'Agence canadienne de développement économique du Nord

Section I : Aperçu de l'organisation

Raison d'être

L'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor) œuvre pour mettre en place une économie diversifiée, durable et dynamique dans les trois territoires canadiens, tout en contribuant à la prospérité du pays. CanNor stimule la croissance et le développement dans le Nord en exécutant les programmes de développement économique et en collaborant aux initiatives des partenaires du nord et du sud du Canada tout en harmonisant ses efforts avec eux pour relever les défis économiques et exploiter les débouchés dans le Nord. L'Agence coordonne également les activités des divers ministères fédéraux afin d'optimiser leurs retombées économiques collectives – en particulier les organismes fédéraux à vocation réglementaire en relation avec l'élaboration de grands projets dans le Nord – en regroupant les idées et les connaissances et en créant des partenariats.

Responsabilités

Dans le Discours du Trône de 2008, le gouvernement s'engageait à mettre en place la première agence autonome du Canada voué au développement économique du Nord. En janvier 2009, CanNor était annoncé dans le budget fédéral. L'Agence a vu officiellement le jour huit mois plus tard, en août 2009, lorsque le Premier ministre Stephen Harper a annoncé sa création et l'implantation de son administration centrale à Iqaluit. Depuis lors, CanNor a établi des bureaux dans toutes les capitales nordiques et un bureau de liaison à Ottawa.

En mai 2010, CanNor a marqué un jalon important en inaugurant le Bureau de gestion des projets nordiques (BGPN). Le BGPN, qui se conforme au Plan d'action du gouvernement axé sur la réforme réglementaire, appuie le développement économique dans le Nord en assurant la coordination entre les organismes fédéraux à vocation réglementaire et en s'attachant à faire en sorte que les mécanismes réglementaires fédéraux visant les grands projets nordiques soient en place au moment opportun et puissent garantir la transparence et la prévisibilité. En outre, le BGPN a un rôle important à jouer en aidant les ministères fédéraux et les promoteurs de projet à entreprendre des consultations auprès des Autochtones dans les territoires.

Parmi la série de programmes déployés par l'Agence, mentionnons le programme d'Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN), les programmes de développement économique des Autochtones, exécutés en collaboration avec Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC), les programmes d'infrastructure pour le compte d'Infrastructure Canada, et une initiative de développement économique pour les collectivités de langue officielle en situation minoritaire pour le compte d'Industrie Canada. CanNor travaille également en étroite collaboration avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) pour mener des interventions ciblant les compétences professionnelles requises pour l'économie nordique en expansion. L'Agence abrite les conseils fédéraux régionaux du Nord dans les territoires.

Forte de ses nombreux partenariats et réseaux de contacts, de ses bureaux implantés dans chaque territoire et de sa perspective élargie sur les défis et les débouchés économiques dans le Nord, CanNor a un point de vue unique sur la région. La capacité de l'organisme à fédérer des intérêts divergents à l'appui du développement économique du Nord s'inscrit dans son travail en collaboration avec les ministères et organismes fédéraux, les gouvernements territoriaux, les organisations communautaires, les associations industrielles, les groupes et les gouvernements autochtones ainsi que les entreprises exerçant leurs activités dans le Nord. C'est grâce à ces relations et à ces réseaux que l'Agence mène à bien ses programmes et parvient à faire converger des intérêts divergents vers les enjeux de l'économie nordique et à promouvoir une action collective en vue d'exploiter les débouchés économiques et de relever les défis dans le Nord.

Résultats stratégiques et architecture des activités de programme (AAP)

Résultat stratégique : Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord

L'architecture des activités de programme (AAP) présentée ci-dessous concourt à la réalisation de ce résultat. Elle a été élaborée dans le cadre des efforts de CanNor pour finaliser la première structure de gestion des ressources et des résultats de l'Agence. L'AAP rend compte des programmes et activités actuels de CanNor mais peut évoluer au fil du temps pour intégrer l'évolution des rôles, des responsabilités, des programmes et des activités de l'Agence.

Architecture des activités de programme

Résultat pour le gouvernement du Canada : Une croissance économique forte		
	Activités de programme	**Sous-activités de programme**
Résultat stratégique de CanNor *Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord*	1.1 Développement commercial	1.1.1 Innovation et connaissances
		1.1.2 Entrepreneuriat
		1.1.3 Développement sectoriel
	1.2 Développement communautaire	1.2.1 Développement économique des Autochtones
		1.2.2 Fonds d'adaptation des collectivités
		1.2.3 Développement des capacités et des compétences
		1.2.4 Infrastructure
	1.3 Politiques, représentation et coordination	1.3.1 Politiques
		1.3.2 Représentation
		1.3.3 Coordination
	1.4 Services internes	1.4.1 Soutien à la gouvernance et à la gestion
		1.4.2 Services de gestion des ressources
		1.4.3 Services de gestion des biens

Priorités organisationnelles

Légende de rendement/priorité

Dépassée : Plus de 100 p. 100 du niveau de rendement attendu (tel que démontré par l'indicateur et la cible ou les activités et résultats prévus) pour la priorité ou le résultat précisé dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) correspondant a été atteint au cours de l'exercice financier.

Entièrement atteinte : 100 p. 100 du niveau de rendement attendu (tel que démontré par l'indicateur et la cible ou les activités et résultats prévus) pour la priorité ou le résultat précisé dans le RPP correspondant a été atteint au cours de l'exercice financier.

Atteinte en grande partie : De 80 à 99 p. 100 du niveau de rendement attendu (tel que démontré par l'indicateur et la cible ou les activités et résultats prévus) pour la priorité ou le résultat précisé dans le RPP correspondant a été atteint au cours de l'exercice financier.

Passablement atteinte : De 60 à 79 p. 100 du niveau de rendement attendu (tel que démontré par l'indicateur et la cible ou les activités et résultats prévus) pour la priorité ou le résultat précisé dans le RPP correspondant a été atteint au cours de l'exercice financier.

Non atteinte : Moins de 60 p. 100 du niveau de rendement attendu (tel que démontré par l'indicateur et la cible ou les activités et résultats prévus) pour la priorité ou le résultat précisé dans le RPP correspondant a été atteint au cours de l'exercice financier.

Non encore évalué : L'organisation n'a pas pu évaluer le rendement puisque les objectifs de référence n'ont pas encore été établis.

L'unique résultat stratégique de CanNor est le suivant : *Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord.* Les activités de programme indiquées par rapport aux priorités opérationnelles et de gestion dans les tableaux suivants se rapportent à ce résultat stratégique.

Priorité	Type[1]	Activités de programme
Excellence dans la prestation de programme	Nouvelle	Développement commercial et développement communautaire

État : Passablement atteinte

- Le financement sous l'égide du programme d'ISDEN a doublé en 2010-2011, par rapport au niveau de 8 157 000 $ en 2009-2010, avec un supplément de 10 millions de dollars pour chacune des autres années du programme. Au cours de l'année de référence, 89 % des fonds du programme d'ISDEN ont été dépensés.
- Au cours de l'exercice 2010-2011, même si CanNor a octroyé un financement à l'appui des possibilités de développement commercial des femmes et des petites entreprises de même que de l'entrepreneuriat des jeunes, l'Agence n'a pas encore pleinement exploré ces domaines sous l'angle des possibilités de développement économique.
- CanNor a travaillé en étroite collaboration avec les gouvernements et organisations autochtones pour comprendre les besoins de développement économique de ces groupes et y donner suite conformément au nouveau Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones.
- L'Agence a collaboré avec AADNC pour animer des séances officielles de mobilisation en ce qui concerne le renouvellement des programmes de développement économique des Autochtones dans chaque territoire. CanNor a également recours à un modèle administratif en vertu duquel les représentants des bureaux régionaux entretiennent une relation de travail étroite avec les collectivités autochtones et les autres intervenants du Nord.

Priorité	Type	Activité de programme
Mettre en place une organisation solide	Nouvelle	Politiques, représentation et coordination

État : Passablement atteinte

- L'Agence a travaillé à l'élaboration de sa fonction de politique stratégique qui comprend :
  - certains travaux de recherche sur les politiques et l'analyse pour étayer les avis stratégiques et les nouvelles initiatives;
  - un cadre de politique stratégique préliminaire;
  - la réalisation de travaux de recherche et d'analyses économiques, et le suivi des problèmes économiques sur une base permanente;
  - le développement de la capacité pour faciliter et permettre l'harmonisation des principales activités de développement économique du gouvernement fédéral dans le Nord, sans perdre de vue l'élargissement des partenariats pour optimiser les retombées des efforts collectifs.

1 Le type de priorité est défini comme suit : (priorité) antérieure – engagement pris au cours d'un ou de deux exercices antérieurs à celui visé par le rapport; (priorité) en cours – engagement pris au moins trois exercices avant celui visé par le rapport nouvelle (priorité) – engagement pris au cours de l'exercice visé par le rapport sur le rendement.

Priorité	Type	Activité de programme
Renforcer les relations	Nouvelle	Politiques, représentation et coordination
État : Passablement atteinte		

- Dès sa création, l'Agence mis en place une stratégie de relations extérieures à court terme, qu'elle a continué de déployer en 2010-2011en participant à des foires commerciales et à des conférences liées au développement économique du Nord. Elle a commencé à élaborer une stratégie de mobilisation en vue d'édifier son réseau de contacts et d'assurer la mobilisation permanente des intervenants en 2010-2011. Ce travail sera parachevé en 2011-2012.
- L'Agence a mis sur pied un forum annuel pour réunir les dirigeants des trois conseils fédéraux régionaux des territoires afin de discuter des questions et des priorités stratégiques communes aux trois territoires et de favoriser la collaboration dans les relations de travail.
- Le Bureau de gestion des projets nordiques (BGPN), dont le bureau principal se trouve à Yellowknife, a été mis sur pied pour constituer le programme de base au sein de CanNor.
- CanNor a collaboré avec divers partenaires et intervenants. Par exemple, l'Agence a travaillé avec le ministère de la Défense nationale pour l'aider à planifier ses activités d'achat et de construction au Nunavut, de façon à assurer l'harmonisation avec les dispositions économiques de l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut.

Priorité	Type	Activité de programme
Établir le Bureau de gestion des projets nordiques	Nouvelle	Politiques, représentation et coordination
État : Atteinte en grande partie		

- Le BGPN a assumé un rôle stratégique et de coordination en se faisant le porte-parole des grands projets d'aménagement de l'infrastructure et de mise en valeur des ressources devant le Comité des sous-ministres en matière de grands projets et, de concert avec les partenaires fédéraux et le Bureau de gestion des grands projets de Ressources naturelles Canada, en déterminant des actions à court et à long terme afin d'améliorer l'efficacité du système réglementaire et de mettre en place une approche coordonnée applicable aux consultations entre les Autochtones et l'État. Il tient en outre le registre public des consultations pour les projets dont il assure la gestion.
- Dans le cadre de ses sous-activités de coordination, le BGPN a fait appel à l'industrie, aux organismes de réglementation et aux commissions du Nord et a entrepris d'assurer le suivi de l'avancement des projets nordiques.
- On prévoit que les accords visant les projets à réaliser au Yukon, dans les Territoires du Nord-Ouest et au Nunavut seront signés en 2011-2012.

Priorité	Type	Activité de programme
Excellence de la gestion interne	Nouvelle	Services internes
État : Atteinte en grande partie		

- Efforts en vue d'élaborer et de mettre en œuvre un modèle de services intégrés efficace.
- Établissement de protocoles d'entente afin d'optimiser l'efficacité et de réaliser des économies en ce qui concerne les services communs.
- Recours aux services du Bureau du contrôleur général pour assurer les contrôles pertinents et la stabilité financière.
- Efforts considérables pour stabiliser les services internes de l'organisation.

Priorité	Type	Activité de programme
Excellence dans la gestion des ressources humaines	Nouvelle	Services internes
État : Passablement atteinte		

- L'Agence s'est employée à se doter d'un effectif solide, à assurer la continuité et à explorer des stratégies de recrutement créatives. Il lui faut élaborer une stratégie de recrutement à long terme propre à optimiser le recrutement de gens du Nord et de l'extérieur.

Priorité	Type	Activité de programme
Mesure du rendement	Nouvelle	Services internes
État : Entièrement atteinte		

- CanNor a élaboré un Cadre de mesure du rendement qui met en évidence les résultats attendus, les indicateurs de rendement et une méthode d'élaboration des objectifs.
- Les efforts se portent sur la collecte de données à l'appui de l'évaluation permanente de toute la gamme des activités de l'Agence.

Analyse du risque

CanNor a élaboré en 2010-2011 un profil exhaustif du risque de l'organisme dans le cadre de son système de gestion du risque pour renforcer la prise de décision au sein de l'Agence et orienter les mécanismes de contrôle, notamment les fonctions de vérification interne et d'évaluation de programme.

La création de l'Agence, tout en mettant en œuvre simultanément son mandat et en assurant efficacement l'exécution des programmes en place, s'est révélée très exigeante et comportait certains risques.

Premièrement, l'implantation de l'administration centrale à Iqaluit a présenté des risques et des difficultés. Comme aucun bâtiment n'avait une superficie suffisante pour accueillir l'organisation, le personnel de l'administration centrale a dû travailler dans des locaux temporaires en attendant la construction d'un nouvel immeuble pour abriter ses bureaux. La construction dans le Nord, et plus particulièrement au Nunavut, est ralentie par la disponibilité des matériaux, l'expédition et la livraison des biens et les conditions climatiques. Les fournitures achetées dans le sud du Canada sont acheminées à Iqaluit par le transport maritime qui assure la liaison de juillet à octobre. Les coûts du transport sont conséquents et il faut composer avec une courte saison de construction et la pénurie de travailleurs qualifiés. Il n'est pas rare, en effet, que la construction soit retardé parce que le fret maritime se fait attendre ou que le personnel qualifié doit d'abord terminer d'autres chantiers dans les territoires. Même si l'Agence n'a pas réussi à déménager dans ses nouveaux locaux comme elle l'avait prévu pour la fin de l'exercice 2010-2011, on estime que le personnel sera dans le nouvel immeuble en 2010-2011. Les logements sont difficiles à trouver et les représentants de CanNor travaillent en étroite collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour résoudre ce problème. CanNor a atténué le risque et ne transférera les fonctions à Iqaluit que lorsque le personnel et les logements seront disponibles.

Comme l'Agence était encore en cours de structuration, la seconde difficulté rencontrée consistait à faire en sorte que les fonds du programme soient dépensés efficacement pour avoir les retombées les plus importantes pour les gens, les collectivités et les entreprises du Nord. Pour tenir compte de ce risque particulier et de tous les obstacles, l'Agence a recueilli les données sur le rendement du programme du point de vue des conditions dans le Nord. En 2011-2012, elle s'appuiera sur ce travail pour entreprendre un examen plus exhaustif des modalités du programme afin d'évaluer leur incidence et leur efficacité sous l'angle du mandat de développement économique du Nord dont CanNor est investi.

Le troisième défi pour CanNor était de parvenir à attirer et à maintenir à l'effectif un personnel qualifié. L'Agence a été créée dans le but de promouvoir le développement économique du Nord et d'assurer la prestation de programmes économiques et de services dans les trois territoires. Étant donné que son mandat est axé intégralement sur le Nord, il est essentiel de combler le maximum de postes en recrutant des résidants et de se conformer aux exigences en matière d'emploi stipulées dans les accords sur les revendications territoriales. Puisque la majorité des postes sont implantés dans les capitales territoriales, il a été difficile d'attirer et de retenir la candidature de personnel qualifié pour deux raisons. La première est que le recrutement est l'une des difficultés les plus importantes auxquelles se heurtent les employeurs dans le Nord. En effet, les gouvernements territoriaux et les autres ministères fédéraux se font tous concurrence pour le même bassin de main-d'œuvre qualifiée extrêmement limité. La deuxième raison est qu'il s'est avéré difficile, lorsque les postes ne pouvaient pas être comblés par du personnel local, d'attirer des gens d'autres régions du pays pour déménager dans les territoires. Pour relever ces défis, CanNor a élaboré des stratégies novatrices en matière de ressources humaines :

- continuer à mettre l'accent sur les programmes de formation et de développement des compétences;

- élaborer une politique d'apprentissage qui permettra à CanNor de stimuler, d'orienter et de promouvoir un apprentissage individuel adapté à la fois aux exigences opérationnelles de l'Agence et aux aspirations de carrière des employés dans la fonction publique canadienne;
- faire des efforts pour optimiser la flexibilité de façon à favoriser un climat de mobilité au sein de l'organisation;
- s'assurer que les postes soient classifiés de manière à favoriser le plus possible l'accessibilité et la flexibilité et à offrir des possibilités d'emploi aux groupes ciblés en faisant preuve de souplesse en ce qui concerne les normes de qualification et en faisant un effort important de relations extérieures auprès des collectivités autochtones et du Nord;
- le sous-ministre agit à titre de champion pour le conformément à l'article 23 de l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut, en vue d'accroître le taux de candidature, de recrutement et de maintien à l'effectif des Inuits.

Le quatrième risque cerné pour la période de référence concernait la réponse aux attentes des intervenants. Même si les programmes en place ont été exécutés de manière efficace et en temps opportun, la capacité de l'Agence à modifier et à améliorer ses programmes, à élaborer de nouvelles propositions de programme et à prendre en charge, le cas échéant, des responsabilités supplémentaires a été limitée par la nécessité de se doter d'une capacité interne et par la disponibilité des ressources humaines et financières.

Le nouveau Bureau de gestion des projets nordiques (BGPN), par exemple, suscitait des attentes élevées et on était persuadé qu'il serait en mesure d'améliorer l'efficacité des processus réglementaires dans le Nord immédiatement après sa création. Le BGPN a tiré parti et continuera de tirer parti de l'expérience et des enseignements du Bureau de gestion des grands projets de Ressources naturelles Canada et de l'Agence d'évaluation environnementale canadienne qui assument des fonctions similaires pour les grands projets de mise en valeur des ressources naturelles dans les provinces. De même, le BGPN s'est appuyé et continuera de s'appuyer sur les avis découlant des initiatives permanentes d'amélioration réglementaire. Dans ce contexte, CanNor a géré les attentes 1) en maintenant en permanence un dialogue ouvert avec l'industrie, 2) en maintenant une forte collaboration entre les ministères, les organismes fédéraux, les gouvernements territoriaux et les commissions du Nord et 3) en fournissant des éclaircissements et en précisant les différences entre le rôle de l'Agence et celui d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada.

Par conséquent, si les risques susmentionnés ont posé certaines difficultés, l'Agence a réussi à exercer ses activités dans le Nord tout en maintenant une présence à Ottawa pour promouvoir les enjeux économiques du Nord au sein des organismes fédéraux.

Sommaire du rendement

Ressources financières ajusté en 2010-2011 (en millions de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
61,2	69,2	64,3

Ressources humaines ajusté en 2010-2011 (ETP)

Ressources humaines prévues	Ressources humaines réelles	Écart
105	75	30

Résultat stratégique : Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord

Indicateurs de rendement	Objectifs	Rendement en 2010-2011
Le Cadre de mesure du rendement, notamment les indicateurs de rendement, était en cours d'élaboration en 2010-2011.	Ils seront fondés sur les données de référence de 2011-2012	CanNor a élaboré un Cadre de mesure du rendement qui indique les résultats attendus, les indicateurs de rendement ainsi qu'une méthode d'élaboration des objectifs.

Activité de programme	2009-2010 Dépenses réelles (en millions de dollars)	2010-2011 (en millions de dollars)[2]				Harmonisation avec le résultat du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	
Développement commercial	1,3	6,2	6,2	6,2	1,6	Une croissance économique forte
Développement communautaire	33,1	47,8	47,5	55,1	46,5	Une croissance économique forte
Politiques, représentation et coordination	2,4	5,5	5,5	5,6	3,8	Une croissance économique forte
Total	36,8	59,5	59,2	66,9	51,9	

Activité de programme	2009-2010 Dépenses réelles (en millions de dollars)	2010-2011 (en millions de dollars)				Harmonisation avec le résultat du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	
Services internes	2,8	1,8	1,8*	2,3	12,4	s.o

Dans le tableau ci-dessus et ceux de la section II, les écarts entre les dépenses prévues et les dépenses réelles s'expliquent par le fait que la répartition initiale des fonds de fonctionnement entre les activités de programme ne reflétait pas avec exactitude les dépenses prévues à l'origine pour l'Agence.

Profil des dépenses

Plan d'action économique du Canada (PAEC)

Dans le cadre de son profil général des dépenses, l'Agence était chargée de l'exécution de trois initiatives de financement fédérales dans les territoires sous l'égide du Plan d'action économique du Canada :

[2] Depuis le cycle de préparation du budget principal des dépenses 2009-2010, les ressources de l'activité de programme des services internes sont présentées séparément des autres activités de programme; elles ne sont plus réparties parmi les autres activités de programme comme c'était le cas dans les budgets principaux des dépenses précédents. Cela a eu une incidence sur la comparabilité entre les exercices de l'information sur les dépenses et les ETP selon l'activité de programme.

- Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord;
- Infrastructure de loisirs du Canada;
- Fonds d'adaptation des collectivités.

Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord

Le programme d'Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN), qui a été renouvelé pour cinq ans dans le cadre du Plan d'action économique du Canada, regroupe une série de programmes de contribution qui soutiennent des projets menés dans le Nord. Les décisions d'investissement sont prises en fonction des plans quinquennaux d'investissement territoriaux, qui ont été élaborés avec la participation des intervenants du Nord et des gouvernements territoriaux et ont été approuvés par la ministre des Affaires autochtones et du Développement du Nord Canada (AADNC)[3]. La série de programmes a été renouvelée à hauteur de 90 millions de dollars sur cinq ans, de 2009-2010 à 2013-2014, à répartir également entre les trois territoires.

Pour assurer l'efficacité permanente du programme et optimiser les fonds, une évaluation sera entreprise en vue de déterminer l'avancement à ce jour dans l'obtention de retombées concrètes en vertu du programme d'ISDEN. On procédera par ailleurs à une évaluation des besoins futurs du programme. L'évaluation inclura une analyse de la façon dont d'autres pays ayant des territoires septentrionaux parviennent à relever le défi du développement économique. L'évaluation du programme d'ISDEN est prévue pour 2013-2014.

Résultat attendu	Principaux indicateurs de rendement
Exploitation accrue des possibilités économiques dans les secteurs existants, en expansion et émergents	• Nombre de projets approuvés d'après les priorités des plans d'investissement territoriaux • Montant investi d'après les priorités des plans d'investissement territoriaux

Infrastructure de loisirs du Canada

Annoncée dans le cadre du Plan d'action économique du Canada, le programme d'Infrastructure de loisirs du Canada, qui a pris fin le 31 mars 2011, était un programme de financement de l'infrastructure nationale, qui appuyait la remise en état et la revitalisation de l'infrastructure de loisirs. Le programme d'Infrastructure de loisirs du Canada a octroyé un financement total de 1,3 million de dollars dans le Nord en 2010-2011, qui a été réparti également entre les trois territoires.

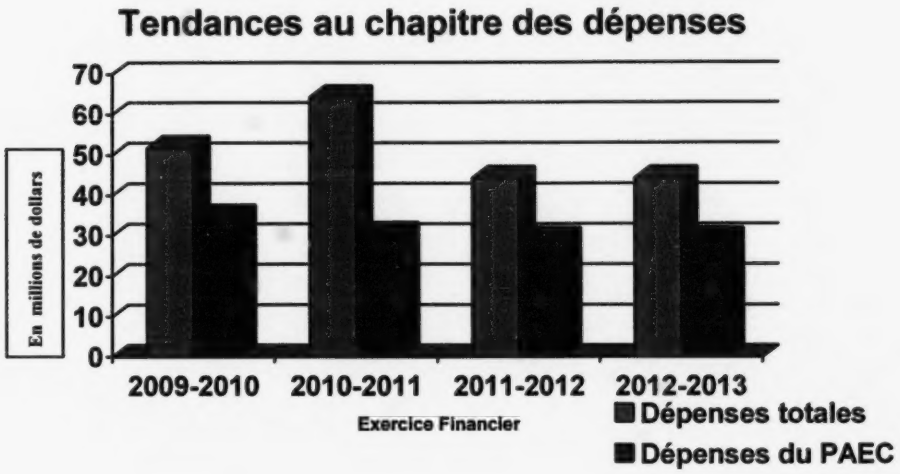
[3] Le ministre d'AANDC était chargé du développement économique du Nord au moment de l'élaboration et de l'approbation des plans d'investissement territoriaux en 2009-2010. Par la suite, l'Agence a été créée en 2009 et, en 2011, la responsabilité de CanNor a été confiée à un autre ministre, la ministre de la Santé du Canada, responsable de l'Agence canadienne de développement économique du Nord.

Résultat attendu	Principaux indicateurs de rendement
Amélioration de l'infrastructure de loisirs dans les collectivités nordiques	• Montant mobilisé à partir des investissements d'Infrastructure de loisirs du Canada • Nombre de projets financés sous l'égide d'Infrastructure de loisirs du Canada • Nombre d'emplois créés

Fonds d'adaptation des collectivités

Le Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) était un programme de deux ans annoncé dans le Plan d'action économique du Canada, qui a pris fin le 31 mars 2011. Il avait pour objectif de stimuler l'économie afin de créer des possibilités d'emploi et d'aider les collectivités en restructuration à surmonter les difficultés transitoires et à s'adapter. Le FAC a distribué à parts égales la somme totale de 18,1 millions de dollars entre les trois territoires.

Résultat attendu	Principaux indicateurs de rendement
Amélioration de la situation économique des collectivités	• Nombre de projets approuvés • Montant optimisé à partir des investissements fédéraux dans le FAC • Nombre d'emplois créés



Budget des dépenses par crédit voté

Pour obtenir de l'information sur nos crédits organisationnels ou dépenses législatives, on se reportera aux Comptes publics du Canada 2010-2011 (volume II) accessibles en ligne dans le site Web de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada[4].

[4] Voir Comptes publics du Canada 2010, http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/txt/72-fra.html.

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Résultat stratégique

Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord.

En ce qui concerne les cibles de rendement établies dans les tableaux qui suivent chaque activité de programme, pendant sa première année de fonctionnement, CanNor a élaboré un Cadre de mesure du rendement dont les indicateurs visent à évaluer le rendement des programmes. Ces indicateurs permettent maintenant à CanNor, pendant sa deuxième année d'activité, d'établir des données de base et des jalons pour la mesure du rendement.

Activité de programme : Développement commercial

L'activité de programme relative au développement commercial appuie la croissance et l'expansion des entreprises du Nord, y compris les petites et moyennes entreprises, grâce à la formation, à des services conseils ainsi qu'à des subventions et des contributions. L'objectif de l'activité de programme est de favoriser un secteur commercial diversifié et concurrentiel dans le Nord ayant une capacité d'innovation renforcée.

Ressources financières en 2010-2011 (en millions de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
6,2	6,2	1,6

Ressources humaines en 2010-2011 (ETP)

Ressources humaines prévues	Ressources humaines réelles	Écart
12	1	11

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement
• Nombre accru d'entreprises nordiques et autochtones.	• Pourcentage d'entreprises appuyées par l'Agence, appartenant à des particuliers ou à des collectivités nordiques ou autochtones, qui sont encore en activité après deux ans.	• Les objectifs seront établis en fonction des données de référence élaborées en 2011-2012.	• Non encore évalué
• Renforcement de la capacité en termes d'innovation et de technologie, et enrichissement de la somme de connaissances.	• Nombres d'études et de projets financés par CanNor et menés à bien. • Nombre de plans adoptés qui portent : a) sur l'expansion de la technologie ou b) sur l'expansion su savoir.	• Les objectifs seront établis en fonction des données de référence élaborées en 2011-2012.	• Non encore évalué
• Meilleur accès au financement des entrepreneurs du Nord et autochtones.	• Montant des décaissements au profit d'entreprises nordiques et autochtones et d'organisations de développement communautaire. • Montant de l'investissement optimisé par CanNor.	• Les objectifs seront établis en fonction des données de référence élaborées en 2011-2012.	• Non encore évalué
• Exploitation accrue des débouchés économiques dans les secteurs existants, en plein essor et émergents.	• Progrès réalisés : pourcentage de dépenses des programmes par rapport aux objectifs.	• Les objectifs seront établis en fonction des données de référence élaborées en 2011-2012.	• Non encore évalué

Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme

Par l'intermédiaire de cette activité de programme, CanNor a soutenu la croissance et l'expansion d'entreprises nordiques et autochtones, y compris des petites et moyennes entreprises. L'objectif de cette activité de programme consiste à favoriser un secteur commercial nordique diversifié et concurrentiel ayant une capacité d'innovation renforcée. Par l'intermédiaire du Programme de développement des entreprises

autochtones, l'Agence a fourni des subventions et des contributions à l'appui de la formation et des services conseils. Le programme d'Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN) est le programme phare de CanNor sous l'égide de cette activité de programme. Outre qu'il offre divers types d'appui, ce programme contribue au financement de l'élaboration de propositions visant à renforcer les moteurs économiques, à diversifier l'économie, à accroître la participation des résidants à l'économie et à améliorer la coordination des programmes fédéraux. Le programme collabore avec les gouvernements territoriaux, les organisations autochtones et le secteur à but non lucratif pour promouvoir le développement économique dans le Nord.

CanNor a mis en œuvre cette activité de programme par l'intermédiaire des sous-activités suivantes :

- innovation et connaissances;
- entrepreneuriat;
- développement sectoriel.

Pour atteindre les résultats attendus de cette activité de programme, l'Agence a entrepris les activités suivantes :

- Le financement sous l'égide du programme d'ISDEN a doublé en 2010-2011, par rapport au niveau de 8 157 000 $ en 2009-2010, avec un supplément de 10 millions de dollars pour chacune des autres années du programme. Au cours de l'année de référence, 89 % des fonds du programme d'ISDEN ont été dépensés. Les investissements au titre programme d'ISDEN se font en fonction des plans d'investissement territoriaux qui ont été approuvés par le ministre en août 2009. Ces plans correspondent expressément aux besoins de chaque territoire et ciblent des secteurs clés de développement économique comme la géoscience, le tourisme, les industries culturelles, l'infrastructure économique, l'exploitation minière, la mise en valeur du pétrole et du gaz, la foresterie, l'énergie renouvelable, les petites et moyennes entreprises, les activités traditionnelles et commerciales d'exploitation des ressources et le développement des capacités.
- Au cours de l'exercice 2010-2011, CanNor a fourni des fonds à l'appui des possibilités de développement commercial des femmes et des petites entreprises de même que pour l'entrepreneuriat des jeunes. Toutefois, l'Agence n'a pas encore pleinement exploré ces domaines sous l'angle des possibilités de développement économique.

Leçons apprises

Avec la création de CanNor et l'adoption des programmes de développement économique des Autochtones dans le Nord, le personnel expérimenté dans la prestation de programmes voués à la fois au développement économique du Nord et des Autochtones a été transféré d'AADNC vers la nouvelle agence. Le transfert de ce

personnel expérimenté s'est révélé fort utile et a permis une transition relativement sans heurts en termes de prestation de programmes.

Même si les programmes ont continué à être exécutés de façon satisfaisante sans que les intervenants du Nord subissent un préjudice en raison du transfert d'AADNC à CanNor, on a pris conscience de l'impérative nécessité de mieux articuler les responsabilités du point de vue de l'élaboration des politiques et des processus administratifs. Des efforts ont été amorcés pour harmoniser les activités stratégiques respectives d'AADNC et de CanNor sur le front du développement économique, en particulier du point de vue autochtone. En ce qui concerne l'élaboration de processus administratifs, un protocole d'entente entre AADNC et CanNor a été mis en place au cours de 2010-2011, et il a fourni un appui indispensable à CanNor. Un autre protocole d'entente est en cours d'élaboration pour 2011-2012, lequel reflétera mieux les fonctions administratives internes et les responsabilités de chaque organisation.

Résultat stratégique

Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord.

Activité de programme : Développement communautaire

L'activité de programme relative au développement communautaire appuie les investissements dans l'infrastructure et les organisations au niveau communautaire, ainsi que les investissements dans le perfectionnement des compétences et le développement des aptitudes au niveau des particuliers. L'objectif de l'activité de programme est l'établissement de collectivités nordiques économiquement viables offrant une bonne qualité de vie aux résidants.

Ressources financières en 2010-2011(en millions de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
47,5	55,1	46,5

Ressources humaines en 2010-2011 (ETP)

Ressources humaines prévues	Ressources humaines réelles	Écart
27	15	12

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement
• Viabilité et bien-être accrus des collectivités du Nord.	• Les quatre volets de l'indice du bien-être des collectivités : revenu, éducation, logement, participation au marché du travail.	• Les objectifs seront établis en fonction des données de référence élaborées en 2011-2012.	• Non encore évalué
• Amélioration des avantages et des possibilités de développement économique pour les collectivités autochtones.	• Nombre de projets économiques canadiens ayant engendré des avantages réels sur le plan de l'emploi.	• Les objectifs seront établis en fonction des données de référence élaborées en 2011-2012.	• Non encore évalué
• Meilleures conditions d'emploi au sein des collectivités assorties d'avantages au chapitre de la qualité de vie.	• Nombre de collectivités dotées d'une capacité fonctionnelle (professionnelle, administrative et institutionnelle) axée sur le développement économique.	• Les objectifs seront établis en fonction des données de référence élaborées en 2011-2012.	• Non encore évalué
• Les collectivités nordiques bénéficient d'une meilleure infrastructure.	• Nombre d'éléments d'infrastructure (nouveaux et améliorés) achevés.	• Les objectifs seront établis en fonction des données de référence élaborées en 2011-2012.	• Non encore évalué

Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme

Par l'intermédiaire de cette activité de programme, CanNor a appuyé :

- des propositions émanant d'entrepreneurs des Premières nations, Métis et Inuits dans le Nord, de même que celles émanant de collectivités nordiques et d'entreprises et institutions financières autochtones;
- des investissements dans l'infrastructure et les organisations à l'échelle des collectivités;

- des investissements dans le perfectionnement des compétences et le développement des capacités des particuliers.

L'objectif de l'activité de programme est de créer des collectivités nordiques économiquement viables offrant une meilleure qualité de vie à leurs résidants grâce à des initiatives de développement et de diversification économiques propres à aider les collectivités à soutenir leur économie et à s'adapter à une conjoncture difficile et en constante évolution.

Dans le cadre de cette activité de programme, CanNor a appuyé la prestation de programmes de formation professionnelle dans le Nord par Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC), y compris des partenariats et des projets financés par les fonds administrés par RHDCC, comme le Fonds d'investissement stratégique pour les compétences et la formation des Autochtones et le programme Partenariat pour les compétences et l'emploi des Autochtones (PCEA). Les initiatives portaient également sur la recherche et l'analyse des lacunes dans les compétences aussi bien que des possibilités.

CanNor a mis en œuvre cette activité de programme par l'intermédiaire des sous-activités suivantes :

- développement économique des Autochtones;
- adaptation des collectivités;
- développement des capacités et des compétences;
- infrastructure.

Pour atteindre les résultats attendus de cette activité de programme, l'Agence a entrepris les activités suivantes :

- Poursuite de la collaboration avec les territoires pour déterminer les projets admissibles au financement et négocier les ententes de contribution connexes.

- Optimisation des avantages que retirent les collectivités sous l'égide du Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) (programme ayant pris fin le 31 mars 2011). Le programme Firesmart donne une idée des activités financées par le FAC. Dans le cadre de ce programme, on s'efforce d'empêcher que les feux de friches ravageurs ne détruisent les précieuses ressources forestières et ne portent atteinte à la sécurité des personnes et de l'infrastructure en retirant ou en neutralisant les combustibles forestiers volatils qui se trouvent près des collectivités. Les activités comprennent le débroussaillage et la coupe d'arbres, l'élagage, l'espacement, le déchiquetage et l'enlèvement intégral de la végétation forestière.

- Collaboration étroite de CanNor avec les gouvernements et les organisations autochtones pour comprendre les besoins de développement économique de ces groupes et y répondre conformément au nouveau Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones.

- Déploiement dans le Nord de la stratégie sur les langues officielles du gouvernement, intitulée la *Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013 : Agir pour l'avenir*. L'Initiative de développement économique, financée par la feuille route et exécutée par CanNor dans le Nord, a fourni un appui aux collectivités de langue officielle en situation minoritaire dans les territoires.

- Efforts de CanNor, dans le cadre de tous les programmes de développement économique, anciens ou nouveaux, en vue d'intégrer pleinement un volet développement des capacités et des compétences. Pour ce faire, il lui a fallu s'assurer que les gens étaient sensibilisés aux possibilités de développement économique et qu'ils avaient une bonne compréhension de la question ; qu'ils avaient une connaissance du cycle des ressources et la confiance requise pour participer à l'élaboration de divers projets, variant de petits à grands. Il lui a fallu également stimuler les connaissances et les compétences pour permettre aux collectivités d'entreprendre des projets et d'atteindre leurs objectifs de développement économique, devenant ainsi des promoteurs, des participants et des partenaires dans le cadre de projets de développement économique.

- Poursuite de la collaboration de CanNor avec Infrastructure Canada et les autres organismes de développement régional pour améliorer la prestation des programmes d'infrastructure nationaux.

Leçons apprises

On a élaboré de nouvelles méthodes de gestion de l'activité pour assurer l'uniformité dans la prestation de programmes entre toutes les régions du Nord. La normalisation accrue des méthodes opérationnelles et des outils entre toutes les régions a aidé à mieux répondre aux besoins des promoteurs et à faire en sorte que tous les projets susceptibles de voir le jour reçoivent une considération équivalente au cours du processus d'approbation.

Aux premières étapes de l'élaboration des processus administratifs et des rapports, il était peut-être prématuré d'envisager de donner une forme définitive à des mécanismes comme les plans de vérification ou d'évaluation. L'Agence s'attache à étudier de plus près les exigences opérationnelles en matière de rapports et s'efforcera d'intégrer une planification et des rapports dans les améliorations permanentes de l'efficacité opérationnelle.

Résultat stratégique

Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord.

Activité de programme : Politiques, représentation et coordination

L'activité de programme relative aux politiques, à la représentation et à la coordination appuie les travaux de recherche et d'analyse pour étayer les programmes et les options stratégiques, la promotion des intérêts du Nord à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement fédéral, et l'élaboration de stratégies, d'initiatives et de projets horizontaux pour relever les défis du développement économique du Nord..

Ressources financières en 2010-2011 (en millions de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
5,5	5,6	3,8

Ressources humaines en 2010-2011 (ETP)

Ressources humaines prévues	Ressources humaines réelles	Écart
28	21	7

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Rendement
• Meilleure prise en compte des intérêts relatifs au développement des entreprises et des collectivités nordiques au niveau de la réglementation, des politiques et des programmes économiques fédéraux.	• Nombre de rencontres et de forums planifiés et organisés en concertation dans le Nord.	• Les objectifs seront établis d'après les données de référence élaborées en 2011-2012.	• Non encore évalué
• Mise en place de partenariats et coordination des partenaires pour s'attaquer aux priorités économiques du Nord.	• Nombre de partenariats à l'appui des priorités économiques communes dans le Nord.	• Les objectifs seront établis d'après les données de référence élaborées en 2011-2012.	• Non encore évalué
• Meilleur accès des collectivités, des personnes et des entreprises du Nord aux possibilités de développement économique offertes par le gouvernement fédéral.	• Nombre d'aiguillages fructueux vers d'autres programmes fédéraux.	• Les objectifs seront établis d'après les données de référence élaborées en 2011-2012.	• Non encore évalué
• Gestion concertée des grands projets du Nord à l'échelle pangouvernementale.	• Nombre de projets coordonnés par le Bureau de gestion des projets nordiques.	• Les objectifs seront établis d'après les données de référence élaborées en 2011-2012.	• Non encore évalué

Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme

Par l'intermédiaire de cette activité de programme, CanNor a appuyé des travaux de recherche et d'analyse pour étayer des programmes et des options stratégiques à l'aide de données probantes, la promotion des intérêts du Nord, tant au sein qu'à l'extérieur du gouvernement fédéral, l'élaboration de stratégies, d'initiatives et de projets horizontaux pour exploiter les débouchés de développement économique et relever les défis dans le Nord, la coordination des responsabilités fédérales tout au long du cycle réglementaire

des projets de mise en valeur des ressources et une étroite collaboration avec les acteurs clés pour faire progresser le développement économique du Nord.

Grâce à cette activité de programme, l'Agence dispose de l'information et de l'analyse dont elle a besoin pour adopter une démarche équilibrée et axée sur les régions afin de donner suite aux priorités du Nord, d'optimiser l'efficacité du Canada à l'appui des avancées économiques dans le Nord et d'appuyer le développement et la mise en œuvre des orientations et des priorités stratégiques de CanNor.

Pour atteindre les résultats attendus dans le cadre de cette activité de programme, l'Agence a entrepris les activités suivantes :

- Elle a mis sur pied le Bureau de gestion des projets nordiques (BGPN), qui a son bureau principal à Yellowknife et abritera les activités de base au sein de CanNor. Lancé en mai 2010, le BGPN s'est doté d'outils pour coordonner le travail de tous les ministères et organismes fédéraux participant aux projets de mise en valeur de ressources naturelles dans les trois territoires et au large des côtes nordiques, il a mobilisé l'industrie et les associations industrielles pour s'attaquer aux problèmes de développement et de réglementation dans le Nord, a intégré la gouvernance aux structures existantes du Bureau de gestion des grands projets et a commencé à gérer des projets dans le cadre de certains grands projets de mise en valeur des ressources dans les territoires. En outre, le BGPN continue de collaborer avec les bureaux d'AADNC ayant même vocation à l'élaboration d'une procédure pour coordonner les consultations de l'État concernant les grands projets. Le BGPN a eu recours à une démarche par étapes pour démarrer ses activités et devenir opérationnel au cours des six premiers mois de l'exercice, et il a assuré des services de coordination de base. À plus long terme, le BGPN jouera un rôle dans la mise en évidence des problèmes systémiques inhérents aux processus réglementaires qu'il faudra prendre en compte et résoudre dans le cadre des initiatives d'amélioration de la réglementation ou d'autres mécanismes.
- Le BGPN a joué un rôle stratégique et de coordination à l'appui des grands projets de développement de l'infrastructure et de mise en valeur des ressources dans le Nord en participant au Comité des sous-ministres en matière de grands projets. Le BGPN, de concert avec les partenaires fédéraux et le Bureau de gestion des grands projets de Ressources naturelles Canada met en place des actions à court et à long terme afin d'améliorer l'efficacité du système réglementaire et d'instaurer une approche concertée pour la tenue des consultations entre les Autochtones et l'État.
- Au cours de sa coordination des sous-activités, le BGPN a mobilisé l'industrie, les organismes de réglementation et les commissions du Nord et assuré le suivi de l'avancement des projets nordiques. À l'avenir, le BGPN tiendra le registre officiel des consultations entre les Autochtones et l'État.
- CanNor continue de travailler à l'élaboration et au déploiement de sa stratégie de mobilisation et de marketing et de sa stratégie de relations extérieures pour assurer l'engagement permanent des intervenants. En mobilisant les résidants du Nord, CanNor adapte ses activités et ses programmes aux besoins particuliers de la région et à la situation propre à chaque territoire.

- L'Agence a travaillé à l'élaboration de sa fonction de politique stratégique, qui inclut des travaux de recherche et d'analyse en matière de politiques à l'appui des avis stratégiques et des nouvelles initiatives; la réalisation de travaux de recherche et d'analyse économique et la surveillance des questions économiques sur une base permanente, la défense des intérêts du Nord au sein du gouvernement fédéral; ainsi que le développement de la capacité pour permettre et faciliter l'harmonisation des principales activités de développement économique du gouvernement fédéral dans le Nord. Bien que des progrès aient été réalisés dans tous ces domaines, d'autres activités s'imposent au chapitre du renforcement de la capacité de façon à ce que CanNor puisse jouer pleinement son rôle de premier plan sur ce front.
- CanNor joue un rôle fédérateur en coordonnant les efforts avec ses partenaires. L'Agence, en partenariat avec RHDCC, AADNC et le Bureau du Conseil privé (BCP) est membre du Comité de direction du Centre pour le Nord établi par le Conference Board du Canada. Les membres du comité de direction travaillent actuellement en tant que partenaires sur un pied d'égalité, en attendant que le leadership ait été déterminé. Le Centre effectue des travaux de recherche et des analyses des enjeux nordiques qui sont ensuite utilisés par les membres pour étayer les politiques et la prise de décision. Le comité de direction établit annuellement le programme de recherche. Par ailleurs, en 2010-2011, CanNor et RHDCC ont pris des mesures pour renforcer la collaboration entre les activités de développement économique fédérales et le marché du travail dans le Nord en signant un protocole d'entente pour la période allant de 2010 à 2014, lequel définit les modes de collaboration pour renforcer la coopération sur le développement économique et le développement des compétences dans le Nord et faire en sorte que les programmes en place et futurs soient coordonnés de manière efficace. CanNor a travaillé avec le Comité national de développement économique de l'Inuit Nunangat (CNDEIN) créé pour favoriser la collaboration à l'issue d'un protocole d'entente établi entre des organisations vouées aux revendications territoriales des Inuits et des institutions ainsi que le gouvernement fédéral (CanNor et AADNC). CNDEIN fait office d'organisme conseil pour CanNor en ce qui concerne la politique de développement économique des Autochtones et la gestion des programmes. L'objectif du comité est d'élaborer des approches pratiques pour répondre aux besoins propres aux Inuits dans le cadre de la politique fédérale et des ententes de programme.
- CanNor a lancé un programme annuel réunissant les dirigeants des trois conseils fédéraux régionaux des territoires pour débattre des questions et des priorités stratégiques communes aux trois territoires et pour favoriser des relations de travail axées sur la collaboration. L'un des principaux enjeux auxquels on s'est attaqué en 2010-2011 a trait aux difficultés de renforcement des capacités auxquelles se heurtent les organisations exerçant leurs activités dans le Nord.

Leçons apprises

Des leçons ont été tirées concernant les conseils fédéraux régionaux. Ces conseils sont des réseaux de hauts fonctionnaires en poste dans les régions, qui sont voués à la collaboration et ont pour objectifs l'amélioration continue de la gestion des enjeux

régionaux, la prestation de services fédéraux intégrés au public et la gestion de la fonction publique. Les conseils fédéraux régionaux jouent un rôle important en tant que forum exécutif et dans la prestation de services intégrés et améliorés, dans la communication bilatérale avec l'administration centrale concernant les perspectives régionales et les initiatives fédérales, ainsi que dans la collaboration avec d'autres administrations. Au moment de la création de CanNor, la responsabilité de l'hébergement du Secrétariat des conseils fédéraux dans les territoires est passée d'AADNC à CanNor. En 2010, CanNor a rencontré les trois conseils pour explorer les domaines où l'Agence pourrait aider à approfondir le travail des conseils fédéraux du Nord en mettant en évidence les initiatives propres à chaque territoire. Bien que les conseils fédéraux aient mis en lumière des initiatives propres à chaque territoire, on sait pertinemment qu'il est avantageux d'adopter une approche de cohésion pour déployer également des initiatives panterritoriales. L'un des projets panterritoriaux de ce genre met l'accent sur des statistiques témoignant de l'évolution et de la physionomie actuelle du Nord.

Résultat stratégique

Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord.

Activité de programme : Services internes

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont administrés de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Il s'agit des services suivants : services de gestion et de surveillance, services de communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services des technologies de l'information, services de gestion des biens, services de gestion du matériel, services de gestion des acquisitions et services de gestion des voyages et autres services administratifs. Les services internes regroupent uniquement les activités et les ressources destinées à l'ensemble d'une organisation et non celles se rapportant à un programme en particulier.

Ressources financières en 2010-2011(en millions de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
1,8	2,3	12,4

Ressources humaines en 2010-2011 (ETP)

Ressources humaines prévues	Ressources humaines réelles	Écart
38	38	0

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	État du rendement
• Les programmes publics, de même que les autres services internes, fonctionnent avec une efficience et une efficacité accrues.	• Pourcentage de résultats qui atteignent ou dépassent les objectifs pour le soutien à la gouvernance et à la gestion, les services de gestion des ressources et les services de gestion des biens.	• Les objectifs seront établis d'après les données de référence élaborées en 2011-2012.	• Non encore évalué

Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme

Pour ce qui est du soutien à la gouvernance et à la gestion, CanNor a continué à élaborer et à mettre en œuvre un modèle de services généraux efficace. En 2010-2011, pour ce qui concerne les services de gestion des ressources, dans le cadre des efforts pour se doter d'un effectif solide et assurer la continuité, l'Agence a exploré des stratégies de recrutement créatives. En tant qu'organisation venant à peine de voir le jour, CanNor avait besoin de veiller à la mise en place d'un cycle de ressources humaines et de l'intégrer à ses plans d'activités. L'Agence s'est dotée de contrôles financiers de base et s'est attachée à vérifier l'efficacité des méthodes financières, avec l'aide du Bureau du contrôleur général. Elle a mis en œuvre un cycle de gestion des ressources à l'appui de la prise de décision et dans le but d'assurer des services efficaces de gestion des biens, elle a amorcé le cycle de gestion des biens et fait en sorte qu'il appuie également la prise de décisions. CanNor a bénéficié d'une couverture médiatique assidue (près de 300 occasions distinctes) en 2010-2011, attribuable principalement au dynamisme de ses activités de communication et notamment à la diffusion de plus de six communiqués par mois et à l'organisation de treize événements ministériels au cours de l'année. L'Agence a également fait des pas de géant en ce qui concerne les installations. Les trois capitales territoriales disposent désormais d'un bureau régional et l'immeuble qui abritera l'administration centrale de l'Agence est en construction à Iqaluit

Leçons apprises

D'entrée de jeu, on avait une bonne idée, au moment de la création de l'Agence, de l'ampleur des risques et des défis, dans la mesure où il fallait mettre sur pied non seulement des bureaux régionaux dans chaque territoire mais également implanter

l'administration centrale à Iqaluit. On sait maintenant que l'effort pour établir une nouvelle institution fédérale est exigeant en soi, mais que l'implantation de l'administration de cette nouvelle institution dans le Nord ajoute encore à la difficulté. Plus précisément, il y eu des difficultés associées à la mise en place et au maintien d'un effectif suffisant et représentatif ayant les compétences requises pour combler les postes dans le Nord. L'organisme a dû également surmonter des difficultés logistiques liées à l'aménagement de bureaux temporaires dans un premier temps et à la construction de nouveaux immeubles à bureaux par la suite. Il a fallu se procurer des matériaux de construction dans le Nord, trouver des ouvriers qualifiés et composer avec la courte saison de la construction dans le Nord.

En fait, les efforts et le travail requis pour créer l'Agence, pour tout mettre en marche et assurer son fonctionnement avaient été quelque peu sous-estimés. Même si l'on avait pris des mesures pour atténuer les risques et les difficultés en concluant un protocole d'entente avec AADNC, de façon à obtenir son appui au cours de la mise en place des systèmes, des processus, des bureaux et de l'effectif de l'Agence, l'ampleur de la tâche et les difficultés rencontrées par l'Agence n'en ont pas moins été importantes. Alors que CanNor travaille en vue d'atteindre la maturité organisationnelle, l'Agence a renouvelé le protocole d'entente avec AADNC pour continuer de bénéficier de son précieux appui. CanNor a également noué des relations avec les autres organismes de développement régional afin de tirer parti des leçons tirées.

Section III : Renseignements supplémentaires

Principales données financières

État condensé de la situation financière
Au 31 mars 2011 (en millions de dollars)

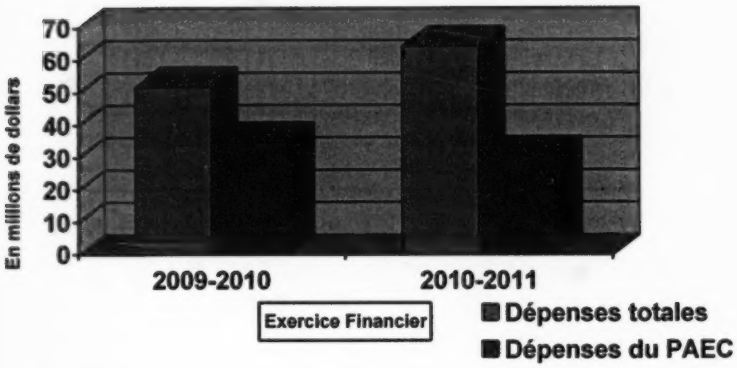
	Variation en pourcentage	2010-2011	Ajusté en 2009-2010
Total des actifs	23 %	17,1	13,9
Total des passifs	29 %	18,7	14,5
Total Capitaux propres	167 %	(1,6)	(0,6)
Total Passifs et Capitaux propres		17,1	13,9

État condensé des opérations
Pour l'exercice terminé le 31 mars 2011 (en millions de dollars)

	Variation en pourcentage	2010-2011	2009-2010
Total des dépenses	79 %	69,0	38,6
Total des recettes	0 %	0	0
Coût net des opérations	79 %	69,0	38,6

Graphiques des principales données financières

Dépenses réelles



États financiers

Les états financiers figurant dans le présent rapport sur le rendement visent à donner un aperçu général de la situation financière et du budget de fonctionnement de CanNor. On trouvera les états financiers de CanNor à *http://north.gc.ca/aa/smr10/smr10-fra.asp*

Liste des tableaux de renseignments supplémentaires

On trouvera tous les tableaux de renseignements supplémentaires du *Rapport sur le rendement 2010-2011* dans le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor[5].

- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
- Achats écologiques
- Vérifications internes et évaluations

[5] Voir 2010-2011 Partie III – Rapport sur le rendement : Renseignements supplémentaires (tableaux). http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2010-2011/index-fra.asp.

Section IV : Autres sujets d'intérêt

Coordonnées

Adresse postale :

Administration centrale

Agence canadienne de développement économique du Nord
C.P. 40
Iqaluit (Nunavut)
X0A 0H0

Bureaux régionaux

Agence canadienne de développement économique du Nord
C.P. 1500
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)
X1A 2R3

Agence canadienne de développement économique du Nord
300, rue Main, bureau 415C
Whitehorse (Yukon)
Y1A 2B5

Bureau de liaison

Agence canadienne de développement économique du Nord
400, rue Cooper, 5e étage
Ottawa (Ontario)
K1A 0H4

Site Web : http://www.cannor.gc.ca/

Adresse électronique : InfoNorth-InfoNord@CanNor.gc.ca

Téléphone : (sans frais) 1-800-567-9604
ATS : (sans frais 1-866-553-0554
Télécopieur : 1-866-817-3977